

Timo Meynhardt

Transform yourself

Marina (24) konnte es kaum glauben. Sie war unangenehm überrascht, als sie das Ergebnis ihres Führungstests in den Händen hielt. War sie doch als künftige Managerin fest überzeugt, dass sie das Richtige will: Sich für den Unternehmenserfolg einsetzen und dabei dem Gemeinwohl dienen. Sie engagiert sich für mehr Gerechtigkeit und mehr Klimaschutz und glaubt an verantwortungsvolles Unternehmertum. Ein wenig liebäugelt sie auch mit dem Gedanken, selbst ein Start-up zu gründen.

Doch die Analyse ihrer Grundorientierungen¹ gibt ihr zu denken. Zunächst: Für Marina ist effektives Handeln, verbunden mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein besonders wichtig. Sie möchte das Richtige auf verantwortungsvolle Weise erreichen. In diesem Teil der Auswertung findet sie sich wieder. Sie stört sich aber sehr an der überraschend niedrig ausfallenden Gemeinwohlorientierung (Purpose). Weniger bedrückt sie dagegen die eher durchschnittliche unternehmerische Orientierung. Marina schaut sich die Fragen noch einmal genau an. Es stimmt schon, in der Abwägung der Antwortmöglichkeiten hat sie sich selten für die Orientierung am gesellschaftlichen Nutzen entschieden und ihre Leidenschaft für gesellschaftliche Fragen

zugunsten anderer Antworten hintenangestellt. Warum eigentlich? In ihrem Kopf arbeitet es.

Marina folgt aufmerksam der weiteren Vorlesung zum Leipziger Führungsmodell² und schreibt genau mit: »Gute Führung beginnt mit der Bereitschaft, sich immer wieder selbst zu hinterfragen und eigene innere Widersprüche als Quelle für Veränderung und Neues zu erkennen.« Sie weiß zwar nicht genau, was damit gemeint sein könnte. Aber so viel ist klar: Es kommt eine Menge Arbeit auf sie zu.

Kein »Neues Normal« in Sicht

Marina verfolgt intensiv die Nachrichten und liest viel mehr als nur die Wirtschaftspresse. Ihr ist bewusst, wie Artensterben, Extremwetterereignisse oder Gletscherschmelze mit der Erderwärmung zusammenhängen. Mittlerweile hat sie auch den *Earth for All*-Bericht³ gelesen und weiß nun, warum die Wissenschaft vom Anthropozän, dem Menschenzeitalter, spricht. Erstmals in der Menschheitsgeschichte bedroht der Mensch durch sein Verhalten die eigenen Lebensbedingungen auf der Erde. Der Bericht hat ihr richtig zugesetzt. Jetzt versteht sie die Dringlichkeit, auf erneuerbare Energien umzusteigen und vieles andere neu zu denken. Ihr fehlt aber immer noch ein Gefühl dafür, welche Konsequenzen zum Beispiel neue Mobilitäts- und Wohnkonzepte für die Wirtschaft und die Gesellschaft haben könnten. Die Streitigkeiten auf der UN-Klimakonferenz in Dubai 2023 verfolgt Marina mit großem Interesse. Die Formulierung im Abschlussbericht vom »Über-

gang weg von fossilen Energieträgern«⁴ kommt ihr zu schwach vor, aber immerhin. Sie wundert sich, dass dies schon die 28. Konferenz dieser Art gewesen sein soll. Früher hat sie da nicht so genau hingehört. Marina fragt sich immer öfter, woran Führungskräfte sich in diesem Durcheinander orientieren sollen. Jetzt fällt ihr ein, dass sie sich ohne größeres Nachdenken gemeldet hatte, als in der Vorlesung gefragt wurde, wer von den Anwesenden später einmal Führungskraft werden möchte. Sie steht dazu.

Die Professorin fährt in ihrem Vortrag fort: »In einer Zeit sich überlagernder Krisen sind Führungskräfte stark gefordert, manche sogar überfordert. Nicht umsonst haben Konzepte wie ›Resilienz‹ und ›Future Skills‹ Konjunktur. Wie schaffen wir die Energiewende, ohne auf das falsche Pferd zu setzen? Welche Auswirkung haben neue krieglerische Auseinandersetzungen auf der Welt für unsere Handelsbeziehungen? Wo müssen wir auf künstliche Intelligenz setzen, um den Anschluss nicht zu verlieren? Und all dies in einem Umfeld politischer Auseinandersetzungen, in dem zunehmend klare Positionierungen der Wirtschaft erwartet werden.« In der anschließenden Gruppendiskussion kommt sie mit ihren Kommilitonen immer wieder auf die Frage zurück, woran man sich eigentlich orientieren soll. Sie erhofft sich vom Studium viele neue Ideen. Es muss doch noch etwas anderes geben als Kapitalwertmethode, Wettbewerbsvorteile und Knappheitsprobleme.

Die Professorin übernimmt dann wieder und meint, selbst etwas angestrengt, dass es völlig aussichtslos sei, sich diesen Fragen allein mit den Mitteln einer betriebswirtschaftlichen Risikoanalyse unter Rückgriff auf vor-

handenes Wissen zu stellen. Ganz nüchtern müsse man festhalten: Wer heute nicht nach (neuer) Orientierung sucht, ist nicht auf dem Laufenden. Für sie sind die aktuellen Herausforderungen wie gordische Knoten, die sich weder einfach durchtrennen noch kunstvoll entwirren lassen. Wir befinden uns angetrieben von der übermächtigen Klimakrise am Beginn eines gewaltigen Transformationsprozesses von Wirtschaft und Gesellschaft, dessen Ausmaß uns bzw. späteren Generationen wohl erst im Rückblick bewusst werden wird. So attraktiv ein »Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation«⁵ erscheinen möge, so wenig sei ein gesellschaftlicher Konsens in Sichtweite. In einer pluralistischen, offenen Gesellschaft seien zentral gesteuerte Mechanismen der kollektiven Willensbildung immer weniger realistisch. Allein die permanente Rückkopplung durch soziale Medien schaffe einen anderen kommunikativen Rahmen.

Diese Aussagen beruhigen Marina etwas, weil offenbar auch andere eine allgemeine Verunsicherung spüren und nach neuen Wegen suchen. Interessant findet sie dann die historischen Ausführungen zum Vergleich mit anderen »Großen Transformationen«⁶ in der Menschheitsgeschichte. Neu sei der Zeitdruck, der durch die Veränderungen in der Stabilität des Erdsystems ausgelöst wird. So gab es keinen durch einen Klimawandel verursachten äußeren Handlungsdruck wie beim Übergang von einer Jäger- und Sammlergesellschaft hin zur Ausbreitung sesshafter Gesellschaftsformen (Neolithische Revolution) oder bei der Umstellung auf ein fossiles Energieregime (Industrielle Revolution). Heute erfordere die messbare Überschreitung planetarer Gren-

zen⁷ nicht aufschiebbare Anpassungsleistungen in Wirtschaft und Gesellschaft, um die menschlichen Existenzgrundlagen in ihrer bisherigen Form zu erhalten. Das Ausmaß lässt sich erst erahnen. Den Begriff von der notwendigen »sozial-ökologischen Transformation«⁸ findet Marina angesichts der möglichen Folgen der Erderwärmung nun gar nicht mehr zu hoch gegriffen.

Transformation ist Zustandsänderung

Die Studentin kommt kaum hinterher, sich Vorlesungsnotizen zu machen. Die aktuelle Renaissance des Transformationsbegriffes kann als Ausdruck eines Gestaltungswillens im Zeichen des Klimawandels begriffen werden. Der Anspruch ist riesig. Wie soll man in einem komplexen System aktiv Veränderungen bewirken, ohne den Zielzustand genauer beschreiben zu können? Es ist wie ein Wettlauf: Wir müssen uns als Gesellschaft schneller transformieren als das Erdsystem sich selbst transformiert. Der Erhalt der jetzigen Lebensbedingungen auf der Erde ist in Gefahr, seit der Mensch zu einem dominanten Einflussfaktor geworden ist. Es geht um eine gerichtete Veränderung, deren bewusster Gestaltbarkeit klare Grenzen gesetzt sind. Konflikte, Ungleichzeitigkeit der Entwicklungen und Gegenbewegungen kennzeichnen die Widersprüchlichkeit aller Transformationsprozesse.

Am Bild der Kugel⁹ versteht sie nun erstmals, was mit einem Kipppunkt und der Idee von den planetaren Grenzen¹⁰ gemeint sein könnte: Eine Kugel liegt in einer Mulde. Sie wird gelegentlich von außen ange-

stoßen, rollt aber immer wieder zum tiefsten Punkt zurück. Alles bleibt mehr oder weniger beim Alten. Es herrscht ein dynamisches Gleichgewicht. Sind die Veränderungskräfte aber größer als die Beharrungskräfte oder das Muldental flacht ab, dann kehrt die Kugel nicht mehr zu ihrem Ausgangspunkt zurück. Die bisherige Trägheit der Kugel erweist sich als trügerisch. Und jetzt ist auch ihr Verhalten nicht mehr vorhersagbar. Überschreitet sie einen kritischen Punkt, dann ist vieles möglich, nur eben nicht ein Zurück zum vorherigen Zustand. Findet die Kugel in einer anderen Mulde ein neues Gleichgewicht oder schwingt sie zwischen unterschiedlichen neuen Zuständen hin und her? Endet alles im Chaos?

Während Marina versucht, den Ausführungen weiter zu folgen, schweifen ihre Gedanken immer wieder ab. So erinnert sie sich an die Formulierung auf dem Cover einer Ausgabe des *McKinsey Quarterly*: »Transformation – Reimagining the top line, the bottom line and everything in between«.¹¹ Sie wird von nun an in allen Vorlesungen nach Anhaltspunkten suchen, was dies bedeuten soll. Werden sich Bewertungsmodelle für Unternehmen ändern? Marina interessiert sich seit längerem für Climate Finance, ebenso für neue Eigentumsformen und für Kreislaufwirtschaft. Marina hat schon alles gelesen, was sie über die »Donut-Ökonomie«¹² und »Führen im Anthropozän«¹³ bekommen konnte. Sie ist in Sorge, möchte sich aber nicht in der Klimaangst¹⁴ einrichten und lehnt Protestaktionen ab, wie Sich-Festkleben (»Klimakleber«) oder das Beschmieren von Kunstwerken. Die junge Frau möchte einen Beitrag leisten, sich einbringen und Verantwortung übernehmen.

Alles beginnt mit einem Störgefühl

Einen letzten Gedanken der Professorin vor der Pause nimmt sie noch auf: »Der neue Zugang zur Welt führt über einen anderen Zugang zu uns selbst. Beides ist eng miteinander verbunden und bedingt sich gegenseitig. Einerseits müssen wir auf die Veränderungen in unserem Umfeld reagieren und uns anpassen. Andererseits – und dies gilt insbesondere für Führungskräfte – sind wir aufgefordert, den transformativen Wandel aktiv mitzugestalten und selbst voranzugehen. Dazu müssen wir zuallererst unsere eigene Wahrnehmung in Frage stellen. Angst und Zweifel sind in solchen Situationen doch gute Ratgeber, weil sie uns körperlich spüren lassen, dass die bisherige Ordnung der Dinge nicht mehr trägt. Wir merken dies daran, dass uns die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen Kraft nimmt. Wir verlieren das Grundgefühl, etwas bewegen zu können oder schlimmer noch, wir verlieren das Zutrauen in uns selbst. Im Rückblick könnte eine solche Verunsicherung der Preis für eine echte Weiterentwicklung von uns selbst gewesen sein. Wir können dies aber im Vorhinein nicht wissen, sondern müssen daran glauben.« Das kommt mir doch bekannt vor, denkt Marina. Ob hier auch das Bild von der Kugel in der Mulde passt?

Endlich ist Pause. Ganz aufgeregt erzählt sie ihrer Freundin von einem Buch, das sie kürzlich entdeckt hat. Es heißt *Land Sickness*¹⁵ und wurde von Nikolaj Schultz, einem dänischen Soziologen verfasst, der vom Alter her ihr älterer Bruder sein könnte. Dort geht es auch zunächst um ein Störgefühl. Ob der Energieverbrauch bei der Nutzung eines Ventilators, die

Verschmutzung der Ozeane durch die Plastiktüte im Supermarkt oder die Austrocknung der Böden durch Avocado-Anbau – der Protagonist sieht sich in diesen und vielen weiteren seiner Handlungen tief verstrickt in all die negativen Auswirkungen der menschlichen Lebensstile auf die Umwelt. Übertreibt er nicht ein wenig, wenn er schreibt: »Jeden Tag stelle ich fest, dass *ich* das Problem bin.«?¹⁶ Ja und nein. Der Einzelne kann doch so wenig tun. Die großen Hebel liegen doch ganz woanders – in der Industrie und dies von Land zu Land in anderem Ausmaß. Das alles weiß Marina, aber es erscheint ihr immer weniger als Ausrede, selbst nichts zu tun. Zumindest beruhigt sie das nicht. Richtig aufgeschreckt hat sie der Satz: »Es scheint, dass das Anthropozän kein schöner Ort zum Schlafen ist.«¹⁷

Marina hat das Buch verschlungen und dann gleich ein zweites Mal gelesen. Es war nicht unbedingt die Handlung selbst, die etwas in ihr auslöste. Diese ist schnell erzählt: Ein junger Mann, in Paris lebend, hadert mit der Einsicht, dass er mit seiner Lebensweise zur globalen Klimakrise beiträgt. Aufgrund der großen Hitze in der Stadt, unternimmt er mit Freunden eine Segeltour zu einer Insel im Mittelmeer. Unterwegs macht er Beobachtungen, gelangt zu neuen Überzeugungen und entwickelt am Ende der fiktiven Geschichte einen neuen Denkhorizont, angelehnt an das Bild einer Reise auf dem offenen Meer.

Der Titel *Land Sickness* verweist auf das Schwindelgefühl, welches den jungen Mann erfasst hat, weil er sich in Zeiten eines bedrohlichen Klimawandels immer weniger zurechtfindet bei seiner Suche nach dem richtigen Leben. Davon fühlt sich Marina angesprochen und

teilweise wirklich provoziert. Ihr leuchtet unmittelbar ein, dass wir neu darüber nachdenken müssen, was es bedeutet, frei zu sein, wenn durch den Klimawandel bisher nicht gekannte Einschränkungen auf uns zukommen und wir in unserer Lebensweise unfreier werden. Sie fühlt sich aber überhaupt nicht »landkrank«, hat aber ebenso dieses diffuse Gefühl, dass etwas nicht stimmt und es wird ihr schwindelig, wenn sie daran denkt, dass keiner so genau weiß, wie bedrohlich der Klimawandel wirklich ist.

Vor den Problemen können wir nicht davonlaufen – Flucht ist schließlich keine Lösung. Allerdings merkt Marina an sich selbst und ihrem Lebensstil, dass Verzicht und Mäßigung der Ansprüche kaum funktionieren. Was bildet sich der Protagonist als Wohlstandskind denn ein? Er kann es sich leisten, mal eben auf eine Segeltour zu gehen, weil es in Paris so heiß ist und eine Insel im Meer Abkühlung verspricht. Was weiß er schon über den Überlebenskampf der Armen auf der Welt oder die tagtäglichen Herausforderungen von Unternehmerinnen und Unternehmern?

Das Kapitel *Freiheiten* liest sie deshalb besonders intensiv. Wie stellt sich das der Autor denn vor, nicht auf Abstand zur Natur zu gehen und bisherige Grenzziehungen zu hinterfragen? Sie versteht schon, dass wir uns ein neues Verständnis von Freiheit erarbeiten müssen, aber doch nicht so! Ist es nicht gerade eine Errungenschaft, dass die Menschen sich zunehmend unabhängiger von den Naturgewalten gemacht haben, sich von ihnen emanzipieren und dadurch mehr Freiheit in ihrer Lebensgestaltung errungen haben und weiter erringen sollten?

Marina merkt schnell, dass der Autor grundsätzlicher nachdenkt und nach einem anderen Zugang zur Welt sucht. Ein Rückzug auf innere Freiheit kann es auch nicht sein, das findet sie interessant, weil sie realisiert hat, wie verstrickt sie in die Probleme ist und sich daher auch unfrei fühlt. Marina unterstreicht sich folgenden Satz: »Wenn ich will, dass meine Freiheit zurückkehrt, muss ich neue Verbindungen oder Beziehungen zu allen Menschen und Nicht-Menschen einüben und kultivieren, die eine sich entfaltende Erfahrung von Selbstbestimmung und eine Art von Hetero-Autonomie ermöglichen.«¹⁸ Bisher hatte sie immer gedacht, Freiheit ist etwas, was zwischen Menschen ausgehandelt werden muss. Marina findet den Gedanken interessant, dass sie sich freier fühlen könnte, wenn sie den Umgang mit unterschiedlichsten irdischen Wesen um sie herum als eine Art Aushandlungsprozess betrachtet. Marina ist angetan: Endlich mal ein positiver Gedanke, ganz anders als die negative Stimmung, die sich durch Angst-szenarien einstellt. Dieser Perspektivwechsel wirkt für sie befreiend, er gibt ihr neue Energie. Sie versucht sich an einem Gedanken: Wie wäre es, die Abhängigkeit von der Natur als Chance zu mehr Verbundenheit mit allem Lebendigen zu sehen? Aber es geht offenbar auch um die Dinge, also das Wasser und die Erde, um uns herum. Okay, das kommt ihr jetzt doch etwas zu romantisch vor, aber doch irgendwie verlockend. Haben nicht frühere Generationen ein anderes Verhältnis zur Natur gehabt als wir heute? Warum sollte uns das nicht gelingen?

Jetzt realisiert Marina, warum sie sich in der ersten Vorlesung so daran gestört hatte, dass ihre Gemein-

wohlorientierung so gering ausgeprägt sein soll. Bisher dachte sie nämlich, damit ist etwas ganz Großes gemeint, was sie sowieso nicht beeinflussen kann. Nach *Land Sickness* sieht sie das anders. Sie weiß zwar immer noch nicht, was »Hetero-Autonomie« bedeuten soll, ihr ist aber präsenter als je zuvor, dass Selbstbestimmtheit nicht allein durch Abgrenzung und Unabhängigkeit entsteht. Sie versteht es so: Wir sollten in der Differenz das Verbindende anstreben. Erst das Gefühl der Verbundenheit mit anderen und der Umwelt schafft Freiheit. Marina hadert mit dem Gedanken, dass eine erkannte und bewusst gewählte Abhängigkeit letztlich unabhängiger machen soll. Auf alle Fälle kommt ihr das sehr westlich und sehr verkopft vor. Intuitiv spürt sie, dass sich jede Änderung ihrer Sicht für sie trotz allem *natürlich* anfühlen muss und jede Übertreibung anders krankmachen kann. Eines hat Marina aber verstanden: Sie ist durch ihren Lebensstil Teil des Problems. Sie kann aber Auswege suchen und sich dabei selbst weiterentwickeln. Wo Differenz ist, soll Verbindung werden, so schreibt es sich die Studentin selbstbewusst auf.

Von der Reflexion zur Aktion im Anthropozän

Vielleicht hat das die Professorin gemeint, als sie in der Vorlesung sagte, dass jede äußere Transformation mit innerer Arbeit zusammenhängt. Jeder von uns müsse mit den eigenen Stärken und Schwächen arbeiten, um den nächsten ganz persönlichen Schritt zu gehen. Eine wichtige Technik der Selbstführung sei die Fähigkeit, Konflikte und Widersprüche tief empfinden zu können

und dann in der Lage zu sein, nicht reflexhaft zu agieren, sondern einen Schritt zurückzutreten und durch die eingenommene Distanz mit sich selbst wieder ins Gleichgewicht zu kommen bzw. nicht zu verzweifeln und aufzugeben. Ob sie das selbst beherzigt?

Jedenfalls ist Marina ganz stolz auf ihre Niederschrift zur Frage in der Vorlesung, was Transformation bedeuten könnte: Unter Transformation versteht man den Prozess der Veränderung über einen längeren Zeitraum, der zu einem bedeutenden Wandel der bestehenden Prozesse, Verhaltensweisen oder Muster führt. Er kann sich auf eine allmähliche oder plötzliche Veränderung der derzeitigen Muster beziehen und wird häufig von Phasen des Übergangs begleitet, die mit Unsicherheit einhergehen.

Wir alle neigen dazu, einer allzu harten Konfrontation mit unseren blinden Flecken, unseren Schattenseiten oder schlechten Kompromissen aus dem Weg zu gehen. Wir verdrängen, projizieren auf andere oder suchen uns andere Möglichkeiten, das eigene Verhalten selbstwertdienlich zu deuten. Ein solcher Selbstwertschutz ist verständlich und an vielen Stellen notwendig, um ein stabiles Selbstbild aufzubauen und handlungsfähig zu bleiben. Je nach Lebenssituation besteht bei uns allen eine andere Offenheit, Neues zuzulassen und Grenzen neu zu definieren. Genau dies ist aber für eine Selbsttransformation notwendig. Marina war sich bewusst, dass ihre veränderte Sicht der Dinge noch keine Transformation sein konnte, aber vielleicht war es ein ganz persönlicher Kipppunkt. Ein Anfang scheint gemacht.

Im Gegensatz zu einer Veränderung innerhalb einer

Struktur oder eines Prozesses ist damit der Anspruch auf mehr und anderes verbunden. Wir lösen uns von bisherigen Überzeugungen, entwickeln neue Einstellungen zu uns selbst und zu anderen – im günstigsten Fall führt dies zu neuen Verhaltensweisen. Am produktivsten ist all dies, wenn der Einzelne sich als Persönlichkeit mit seiner Umwelt entwickelt und diese dabei selbst verändert.

Als Studentin an einer Business School denkt sie sofort unternehmerisch. Was könnte es denn bedeuten, wenn wir so grundlegende Alltagshandlungen wie Essen, Trinken, Schlafen, Arbeiten in einem anderen Licht sehen lernen? Ihr fällt ein, dass es da schon ganz viele neue Geschäftsmodelle gibt, die nicht allein auf Vermeidung, sondern auf neue Formen des Umgangs mit Ressourcen, mit anderen Menschen und nicht zuletzt mit uns selbst und unserem Körper setzen.

Hatte sie doch zu Beginn der Vorlesung zum Leipziger Führungsmodell¹⁹ dieses noch als recht abstrakt empfunden, konnte sie sich jetzt ganz neu auf die Grundidee einlassen, ihre Ideen und Entscheidungen an vier Fragen zu prüfen:

- Verfolgen wir ein übergeordnetes Ziel? (Purpose)
- Denken und handeln wir unternehmerisch? (Unternehmergeist)
- Ist unser Handeln legitim? (Verantwortung)
- Sind wir effektiv? (Effektivität)

Ein Purpose ist für sie, auf unternehmerische Art und Weise einen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation zu leisten. Legitim ist dies angesichts der

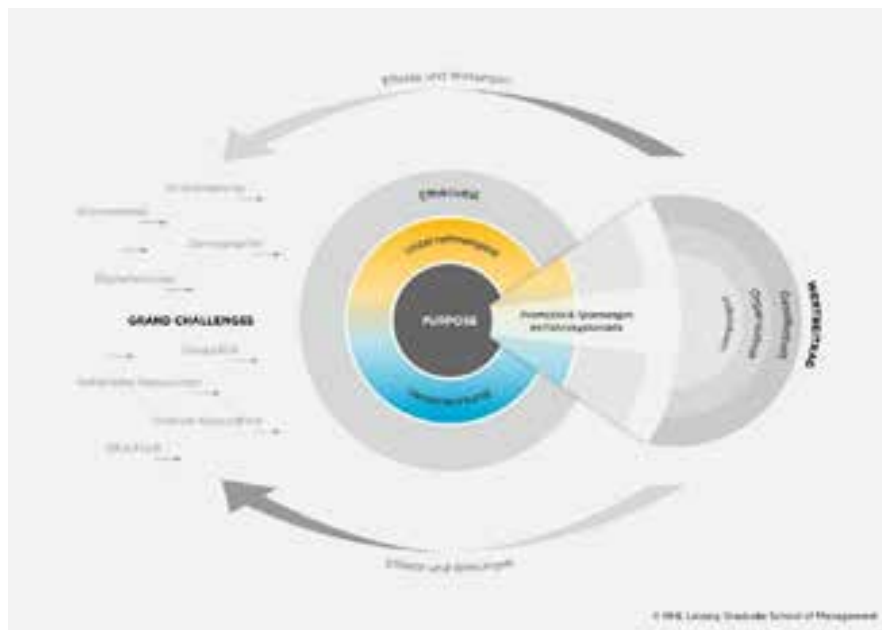


Abbildung 1: Das erweiterte Leipziger Führungsmodell²⁰

Auswirkungen des Klimawandels auf die Menschheit insgesamt, aber insbesondere auf jene, die die Lasten am schwersten zu tragen haben. Und natürlich sollen sich Entscheidungen nicht von Meinungen, sondern von Fakten leiten lassen. Sie sieht nun deutlicher als bisher die Notwendigkeit, das eigene Handeln in größere Zusammenhänge zu stellen und sich selbst als Teil derselben zu betrachten. Wo übernehme ich mich? Was ist unbedingt zu tun? Wo trage ich mit vermeintlich neuen Lösungen letztlich doch zur Stabilisierung alter Handlungsmuster bei und verhindere damit sogar den Fortschritt? (Abbildung 1)

Ein ganz persönlicher Kipppunkt

Wie sagte die Professorin? »Mit dem Leipziger Führungsmodell wurde ein Rahmen gesetzt, um Potenziale und Spannungen in der Führungsarbeit zu reflektieren und neue Perspektiven zu entwickeln. Die Antworten auf diese Grundfragen sind von grundlegender, in Krisenzeiten sogar von existenzieller Bedeutung für ein Unternehmen. Wer etwa keine attraktive Aussage auf das Warum und Wozu (Purpose) der Produkte und Dienstleistungen entwickelt hat, wird weder wissen, wofür sich das Unternehmen im Ernstfall entscheiden sollte, noch wie die Mitarbeitenden motiviert werden können, einem Transformationsvorhaben zu folgen. Diese Problematik spitzt sich unter den Bedingungen der immer deutlicher hervortretenden Klimakrise noch einmal deutlich zu.«

Marina ist sicher, etwas verstanden zu haben. Aufgefordert, die eigenen Erkenntnisse im Lerntagebuch festzuhalten, schreibt sie am Ende der Vorlesung: »Die wichtigste Frage ist für mich im Moment nicht die nach dem Sinn des Lebens, sondern danach, unter welchen Bedingungen das Leben auf diesem Planeten überhaupt möglich ist. Wenn sich diese verändern, müssen wir uns auch verändern. Mein Leben und das der Menschen um mich herum hängt davon ab, ob wir einfach so weitermachen, bis es nicht mehr geht oder uns einem Lernprozess aussetzen, wie wir die Folgen des Klimawandels abmildern und vor allem, wie wir uns selbst dabei weiterentwickeln.

Ich muss Wege finden, mich anders und neu zu den vielfältigen Abhängigkeiten meiner Existenz in

Beziehung zu setzen. Ich möchte verstehen, wie ich diese beeinflussen kann und wie ich von diesen beeinflusst werde. Die Gedanken von Nikolaj Schultz haben mir dafür die Augen geöffnet. Ich habe verstanden, dass ich nicht machtlos bin. Aufregend fand ich den Gedanken, dass ich mit allem, was ich tue, sowohl das Problem als auch die Lösung in mir trage. Mein individuelles Wohl und das Gemeinwohl sind aufeinander angewiesen, gewissermaßen existenziell miteinander verwoben und im Grunde nicht zu trennen. Wir leben in einem System und leben von einem System. Das ist mein Gestaltungsspielraum!

Ich denke, ich würde die Fragen aus dem Führungstest jetzt anders beantworten. Mir ist es weiterhin wichtig, effektiv zu handeln und Ergebnisse zu erzielen. Meine unternehmerische Orientierung sehe ich jetzt allerdings viel weniger darauf ausgerichtet, mit einer neuen Idee etwas besser als andere zu lösen oder einen Prozess besser zu beherrschen. Unternehmerisch bedeutet für mich jetzt – wie eine Art Diplomatin – Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen mir und meinem Umfeld zu suchen, zu erkennen und zu pflegen, ohne mich dabei über andere Menschen oder Dinge zu erheben. Ich erhoffe mir durch die Achtung der anderen und die meines Umfeldes mehr Selbstachtung. Vielleicht ist das eine Möglichkeit, innerlich freier zu werden und mich selbst besser kennenzulernen. Verantwortungsvoll ist es dann, andere daran teilhaben zu lassen und dies vielleicht sogar unternehmerisch umzusetzen. Während ich dies schreibe, spüre ich eine Aufbruchstimmung in mir, weil ich merke, wie ich meine innere Neuordnung für das Gemeinwohl einbringen

könnte. Vielleicht schreibe ich dann einmal ein Buch:
Die Neuerfindung des ›Ich‹ im Anthropozän.«

* * *

So oder so ähnlich, wie hier geschildert, stelle ich mir die Verunsicherung von Studierenden vor, wenn sie versuchen, sich in Zeiten des Klimawandels selbst ein Bild von der Welt zu machen. Schließlich sollen sie nach ihrem Studium Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für andere übernehmen. So stelle ich mir aber auch den Weg vor, den Studierende gemeinsam mit den Lehrenden gehen können, aber den wir im Grunde alle gehen können, wenn wir aus einem Störgefühl herauskommen wollen und durch Offenheit für Neues versuchen, uns selbst weiterzuentwickeln. Im vorliegenden Fall geht es um ein verändertes Selbst-Welt-Verhältnis, das zu unternehmerischen Taten führt und nicht in der Reflexion verharret. Was hier skizzenartig dargestellt wurde, ist natürlich idealistisch überhöht. Gleichzeitig wird ein Grundmoment des transformationalen Lernens deutlich: Wir lernen nicht einfach etwas dazu; wir verändern unsere Perspektive über die bisherige Ansicht hinaus. Deshalb spricht man von einer Trans-Formation.

Als Hochschullehrer in der Managementlehre bin ich überzeugt, wichtige Einsichten in das Funktionieren von Gesellschaften, Märkten, Organisationen und Unternehmen zu vermitteln, immer auf dem neuesten Stand der Theorieentwicklung zu sein. Ja, diese Zuversicht gehört zum Beruf. Aber können wir Lehrenden damit transformationales Lernen wirklich anregen? Mir

scheint, dass wir dafür vielmehr unsere eigenen Zweifel vermitteln und zum kritischen Denken auffordern sollten. Denn es erschreckt mich ja auch, wenn ich Sätze wie diese im Hörsaal sage: »In der sozial-ökologischen Transformation geht es um nichts weniger als um eine völlige Abkehr von fossilen Brennstoffen in unseren Energiesystemen. Damit ist ein transformativer Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft verbunden, dessen Auswirkungen niemand abschätzen kann. Wir sind darauf nicht gut vorbereitet.«

Die nächsten Jahre werden anstrengend ...

Anmerkungen

- 1 Timo Meynhardt, Josephina Steuber und Max Feser, The Leipzig Leadership Model: Measuring Leadership Orientations, in: *Current Psychology*, 1-20, 2023.
- 2 Timo Meynhardt, Manfred Kirchgeorg, Andreas Pinkwart, Andreas Suchanek und Henning Zülch (Hg.), *Führen in der Krise. Herausforderungen an das Leipziger Führungsmodell*, Leipzig 2022.
- 3 Sandrine Dixson-Declève, Owen Gaffney, Jayati Ghosh, Jorgen Randers und Johan Rockström, *Earth for All. Ein Survivalguide für unseren Planeten*, München 2022.
- 4 United Nations, Outcome of the first global stocktake, Conference of the Parties serving as the meeting of the Parties to the Paris Agreement, FCCC/PA/CMA/2023/L.17, 5, 2023. Unter: https://unfccc.int/sites/default/files/resource/cma2023_L17_adv.pdf, abgerufen am 4. Januar 2024.
- 5 2011 forderte in Deutschland der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) sogar einen »Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation«, um den Umbau hin zu einer regenerativen Wirtschafts- und Lebensweise zu charakterisieren.
- 6 In der heutigen Verwendung wurde der Begriff von Karl Polanyi eingeführt: Karl Polanyi, *The Great Transformation*.

- Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Wien 1977 (1944).
- 7 Dixon-Declève et al. (Anm. 3).
 - 8 Der heute im deutschen Sprachraum weit verbreitete Begriff wurde wohl zum ersten Mal von Egon Becker verwendet: Egon Becker, Sozial-ökologische Transformationen: Anmerkungen zur politischen Ökologie der Nachhaltigkeit, in: Entwicklung und Zusammenarbeit, Bd. 38, H. 1, 8-11, 1997.
 - 9 Diese heute breit akzeptierte Denkweise zur Dynamik von Gleichgewichtszuständen geht ursprünglich auf die Arbeiten zu Prinzipien der Selbstorganisation von Hermann Haken zurück. Zur Einführung sei empfohlen: Hermann Haken, Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken, Reinbek 1981.
 - 10 Johan Rockström et al., Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity, in: Ecology and Society 19 (2), 2009.
 - 11 McKinsey, Transformation, in: McKinsey Quarterly, (4) 2019.
 - 12 Kate Raworth, Die Donut-Ökonomie. Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört, München 2018.
 - 13 Timo Meynhardt, Führen im Anthropozän – Ungleichheiten im Verhältnis zur Natur erkennen und ausbalancieren, in: Gleichheit in einer ungleichen Welt, hg. von Corinne Michaela Flick, Göttingen 2023, S. 227-247.
 - 14 Caroline Hickman, Elizabeth Marks et al., Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey, in: The Lancet Planetary Health 5 (12), e863-e873, 2021.
 - 15 Nikolaj Schultz, Land Sickness, Hoboken 2023.
 - 16 Ebenda, S. 7, eigene Übersetzung.
 - 17 Ebenda, S. 4, eigene Übersetzung.
 - 18 Ebenda, S.67, eigene Übersetzung.
 - 19 Timo Meynhardt et al. (Anm. 2).
 - 20 Ebenda.